Managementul proiectelor – suport lucrări practice

1. Elemente generale pe care trebuie să le conţină un proiect

Indiferent de tipul proiectelor, de programele din care fac parte (dacă este cazul), cei care participă la conceperea lor trebuie să aibă în vedere o serie de aspecte, care se regăsesc în conţinutul lor. Plasarea acestor aspecte sau gradul de importanţă diferă de la un tip de proiect la altul, de termenii de referinţă specifici proiectului, de cel ce finanţează.

În general, un proiect este conceput având în vedere următoarele elemente de bază:

- ideea proiectului sau problema ce se doreşte a fi rezolvată prin proiect;
- motivaţia proiectului (de ce se doreşte realizarea proiectului şi ce vine în sprijinul realizării lui);
- scopul proiectului;
- obiectivele proiectului;
- grupul-ţintă al proiectului şi/sau cine beneficiază de rezultatele implementării lui (cui îi este adresat), care de cele mai multe ori poate să rezulte din scop sau obiective şi/sau trebuie definit distinct;
- jaloanele sau rezultatele de bază ale proiectului, care se stabilesc pentru fiecare obiectiv;
- activităţile care concură la realizarea obiectivelor, cu descrierea lor şi stabilirea întinderii în timp şi a dependenţelor dintre ele;
- stabilirea echipei de realizare a proiectului, cu identificarea abilităţilor şi pregătirilor profesionale pe care trebuie să le aibă fiecare membru al echipei (apar în conţinutul proiectului dacă sunt solicitate sau doar pentru o mai uşoară atribuire a responsabilităţilor pentru membrii echipei);
- resursele solicitate fie pe obiective, fie descrise pe fiecare activitate în parte;
- evaluarea financiară a resurselor, indiferent dacă ele există şi sunt puse la dispoziţia echipei proiectului sau urmează să fie finanţate prin proiect (contribuţia proprie a celor care propun proiectul şi partea care se doreşte să fie finanţată). De fapt, se întocmeşte bugetul proiectului, care poate fi defalcat pe fiecare activitate şi pe fiecare resursă în parte, pe perioade de realizare a proiectului şi în final pentru întregul proiect;
- stabilirea indicatorilor prin care rezultatele pot fi urmărite;
- descrierea modului în care poate fi asigurată continuitatea proiectului la sfârşitul perioadei de finanţare (dacă este cazul unui astfel de proiect) sau prognozarea în timp a evoluţiei produsului/rezultatului proiectului;
- identificarea modalităţilor de urmărire şi evaluare a rezultatelor proiectului şi descrierea căilor prin care pot fi diseminate informaţiile despre acestea.

Este necesar să se reţină că toate elemente anterioare trebuie văzute ca un tot unitar, neputându-se face abstracţie unele de altele în momentul conceperii proiectului, pentru că nu sunt activităţi sau acţiuni care să fie desfăşurate strict secvenţial. Între ele există o mare interdependenţă şi înlănţuire logică.

2. Ideea şi motivaţia proiectului

La ideea proiectului se ajunge, de cele mai multe ori, plecând de la o problemă care a fost identificată în mediul de lucru al echipei proiectului sau al celui care solicită un proiect. De fapt, problema poate fi definită ca un dezechilibru între o situaţie dorită şi ceea ce există în realitate. Este o evaluare a unor nevoi, prin care se oferă informaţii bazate pe cercetarea domeniului sau a necesităţilor

beneficiarilor viitorului proiect. Definirea problemei presupune o formulare clară, explicaţii asupra posibilelor componente ale acesteia, localizarea şi principalele cauze care au condus la apariţia ei.

De fapt, identificarea problemei, descrierea cauzelor care au generat-o şi a avantajelor posibil de obţinut prin rezolvarea ei constituie justificarea şi motivaţia pentru proiect. Pentru motivarea proiectului este necesară o documentare detaliată asupra acesteia, prin sondări de opinii, chestionare, analiza documentaţiilor existente, statistici etc., şi chiar atragerea unor specialişti pentru a putea ajunge la găsirea unor soluţii de rezolvare, dintre care se va alege cea care răspunde cel mai bine cerinţelor problemei.

Exemple de posibile probleme - idei de proiecte:

1. *Model educaţional alternativ*

Managementul autoritar al şcolilor, reproducerea din memorie a lecţiilor, şcoli în care profesorii au o poziţie autoritară, organizarea într-o formă constantă a orelor, curriculă stabilită şi planificată la nivel centralizat sunt elemente ce caracterizează sistemul educţional tradiţional. Unele sisteme educaţionale alternative sunt cunoscute din punct de vedere teoretic. Puţine şcoli pun în aplicare abordarea alternativă a învăţământului bazat pe taxonomia cognitivă. Aceste şcoli reprezintă un progres pentru sistemul educaţional, dar ele nu acceptă principiile comunităţii.

2. *Sistemul de sănătate în tranziţie*

Sistemul de sănătate este caracterizat de o lipsă generală de resurse ca şi de disfuncţionalităţi morale. Instituţiile sunt într-o continuă creştere a datoriilor, iar ascunderea acestora este o limită în dezvoltarea generală a sistemului de asigurare a sănătăţii. Cetăţenii consideră valoarea sănătăţii ca fiind elementul primordial în ceea ce-i priveşte, însă statul tratează sistemul de sănătate ca fiind ultima prioritate a lui. Printre “bolile” cronice ale sistemului de sănătate pot fi amintite spitale cu o supraîncărcare a posturilor cu personal, o eficacitate foarte redusă a sistemului, o calitate slabă a serviciilor de sănătate, un control supercentralizat al sistemului de sănătate. Mulţi medici nu văd nici o şansă de schimbare pozitivă şi de aceea părăsesc fie sistemul de sănătate, fie ţara. Controlul centralizat al spitalelor şi ale altor facilităţi din sistemul de sănatate conduc la pasivitate, la o slabă iniţiativă şi la practici mai puţin morale. Nivelul scăzut al stării generale de sănătate a populaţiei este în continuare neschimbat.

3. *Centru de consiliere a cetăţenilor*

Nu există nici o organizaţie în ţară, indiferent de natura ei (organizaţii neguvernamentale, guvernamentale sau partide politice), care să poată oferi asistenţă legală cetăţenilor în domeniul drepturilor omului. Inexistenţa unor astfel de instituţii conduce la situaţii în care persoane incompetente sfătuiesc, adesea, sau consiliează greşit persoane care au probleme grave cu privire la drepturile lor. Acest lucru determină o răstălmăcire a prevederilor legale, o slabă cunoaştere a problemelor juridice cu privire la drepturile pe care le au cetăţenii.

3. Scopul proiectului

Scopul (misiunea) este o declaraţie a ceea ce trebuie să fie realizat, este rezultatul unei acţiuni definită pentru rezolvarea unei probleme generale. Scopul reprezintă soluţia la problema identificată, este o viziune despre acel lucru spre care sunt orientate toate eforturile. Scopul este la un moment dat subiectiv, pentru că oferă o imagine generală asupra modului de rezolvare a unei probleme. Scopul trebuie să scoată în relief unde se doreşte să se ajungă prin proiect şi ce nevoi vor fi satisfăcute.

Exemple de scopuri:

1. *Model educaţional alternativ*

Constituirea unui grup de lucru direct implicat în dezvoltarea sistemului educaţional alternativ, atragerea şcolilor din comunitate. Introducerea modelelor educaţionale alternative, pregătirea profesorilor şi instructorilor, în diferite locuri, pentru a asigura posibilitatea realizării de comparaţii între diferite sisteme educaţionale. De asemenea, se doreşte ca profesorii să dobândească o atitudine

umanistă şi democrată, creşterea creativităţii lor şi a elevilor, precum şi implementarea metodelor de rezolvare euristică a problemelor din sistemul educaţional.

2. *Sistemul de sănătate în tranziţie*

Sprijin acordat pentru dezvoltarea unei societăţi deschise în condiţiile creşterii calităţii sistemului de sănătate, participarea pacienţilor (prin drepturile lor de a li se asigura un nivel minim de sănătate), creşterea nivelului de cunoaştere cu privire la principiile eticii medicale, întărirea relaţiilor dintre membrii comunităţii, sprijinirea obţinerii independenţei personalului de specialitate din sistemul de sănatate.

În ceea ce priveşte componenta educaţională şi de instruire, proiectul se va constitui într-un proiect pilot pentru acţiuni similare din regiune sau la nivel naţional. Persoanele care participă trebuie să-şi îmbunătăţească performanţele profesionale, astfel încât să-şi dezvolte capacităţile şi abilităţile necesare pentru a profesa liber şi independent.

Din punct de vedere al finanţării, scopul îl constituie obţinerea de efecte maxime cu minimum de resurse. Resursele financiare vor fi folosite ca suport pentru demararea proiectului pilot, ceea ce îi va asigura potenţialul de autosusţinere după faza de iniţiere.

3. *Centru de consiliere a cetăţenilor*

Punct de consiliere pe probleme legale constituit, în care studenţii de la drept vor presta serviciile de bază specifice unui asemenea punct, cum ar fi: interviuri cu cetăţenii, înregistrarea lor într-o bază de date, documentare, cercetare. Acest punct se adresează oamenilor obişnuiţi, oamenilor de pe stradă.

De asemenea, se va înfiinţa un centru independent de analiză legislativă, care va oferi servicii publicului larg şi instituţiilor publice în legătură cu cele mai noi legi privind drepturile omului şi alte aspecte complementare acestei probleme, va analiza conformitatea noilor acte normative din punct de vedere constituţional, va compara legislaţia naţională cu cea din EU, toate în schimbul unor taxe, la început modice.

4. Obiectivele proiectului

Spre deosebire de scop, obiectivul cuprinde o serie de realizări specifice prin care se atinge scopul programului/proiectului. Un obiectiv rezolvă doar o anumită parte din problemă, fiind un punct final, nu un proces sau o acţiune. El descrie o stare de fapt ce va exista la sfârşitul programului/proiectului. Prin el trebuie să se evidenţiază la ce trebuie să se ajungă pentru a rezolva o problemă.

Obiectivele programului sunt finalităţi statuate formal, către a căror realizare sunt dirijate resursele. De regulă, ele sunt stabilite de către finanţatori sau de către consiliul de conducere al programului, iar managerul de program trebuie să direcţioneze resursele disponibile către atingerea lor. De multe ori, obiectivele programului sunt stabilite în termeni vagi (ex.: îmbunătăţirea calităţii mediului, creşterea imaginii firmei etc). Clarificarea obiectivelor programului se realizează prin definirea cât mai concisă a obiectivelor proiectelor, esenţială pentru conducerea şi evaluarea programului/proiectului.

Obiectivele pot fi clasificate astfel:

- după termenul de realizare: pe termen lung şi pe termen mediu şi scurt:
  - *obiectivele pe termen lung* (cunoscute şi sub denumirea de obiective generale, obiective de dezvoltare), în cazul unui program, evidenţiază direcţia generală de dezvoltare sau de politică a domeniului la care programul este menit să contribuie. În cazul unui proiect care face parte dintr-un program, obiectivul general se referă la contribuţia proiectului la realizarea programului;

– *obiectivele pe termen mediu şi scurt* (immediate, operaționale, specifice) sunt formulate ca stări dezirabile a grupului țintă, care trebuie atinse prin implementarea programului/ proiectului.

- din punct de vedere al modului de cuantificare a rezultatelor prin care se ating:
  – *obiective productive (cantitative)* ale căror rezultate sunt produse tangibile (de exemplu, sistem de bază de date conceput, bibliotecă creată, uzină de tratare a apei, centru de informare turistică). Ele sunt verificabile din punct de vedere statistic şi cuantificabile (exemple: numărul de înregistrări în baza de date, numărul de cărți existent în baza de documentare a bibliotecii/numărul celor care au apelat la materialele bibliotecii, numărul de locuințe conectat la sistemul de canalizare, numărul de persoane consiliate în domeniul turistic/numărul de agenții de turism care au apelat la serviciile centrului ş.a.)
  – *obiective de dezvoltare instituțională (calitative)* al căror rezultat se concretizează în cunoştințele mult îmbunătățite sau capacitatea crescută de rezolvare a unor probleme, fiind intangibile şi greu de comensurat (de exemplu: îmbunătățirea sistemului educațional, obținerea de noi calificări, obținerea de certificate/diplome pentru participarea la cursuri de instruire ş.a.). Evaluarea schimbărilor pe care le produc astfel de obiective este calitativă, măsurabile prin observare, interviuri, chestionare. Totuşi, unele dintre aceste obiective pot fi, la un moment dat, şi cuantificate (exemplu: număr persoane instruite care întrețin instalațiile de apă, număr de persoane instruite pe plan local pentru monitorizarea gradului de poluare). Rezultatele cuantificabile ale acestor obiective nu pot fi limitate doar la număr de persoane instruite, ci trebuie examinat şi urmărit modul în care aceste persoane desfăşoară activitățile pentru care au fost instruite. Astfel de obiective trebuie să conducă la găsirea de soluții pentru alte proiecte, atragerea comunității pentru participarea la derularea proiectelor, dezvoltarea sentimentului de încredere în resursele locale şi potențialul lor de replicare.

Exemple de obiective:

1. *Model educațional alternativ*

Obiectiv productiv pe termen scurt

Selectarea, reviziuirea si publicarea, la sfârşitul primului an al proiectului, a 10 lucrări din domeniul ştiințelor sociale şi umane.

Obiectiv instituțional pe termen scurt

Instruirea, până la sfârşitul anului şcolar, în serii de 3-5 seminarii, a 5 profesori de la liceele din zonă astfel încât aceştia să fie capabili să conducă procesul de introducere a modelelor alternative de învățământ.

2. *Sistemul de sănătate în tranziție*

Obiectiv productiv

Realizarea, la 6 luni după demararea proiectului, a infrastructurii necesare pentru comunicarea între birourile instituțiilor partenere, în vederea conectării acestora la baza de date globală a sistemului de sănătate.

Obiectiv instituțional

Dobândirea de către 3 medici de la fiecare spital, policlinică, dispensar a aptitudinilor de desfăşurare a practicilor medicale în mod independent, fără să mai fie subordonați unei instituții de specialitate.

3. *Centru de consiliere a cetățenilor*

Obiective productive

Asigurarea răspândirii cunoştintelor despre drepturile umane şi civice ale cetățenilor prin pliante specializate, ce vor fi distribuite unui număr cât mai mare de instituții şi persoane, şi prin afişare în spații publice.

Realizarea unei linii telefonice online în cadrul centrului de analiză, pentru asigurarea unei asistenţe directe a cetăţenilor.

Obiective instituţionale

Atragerea a 10 studenţi la punctul de consiliere pentru dobândirea de aptitudini profesionale de consiliere legală, precum şi pentru prestarea de servicii în interesul comunităţii.

Crearea cadrului instituţional pentru derularea activităţilor din cadrul centrului de analiză.

Rezolvarea unor cazuri de încălcare a drepturilor omului până la sfârşitul primului an al proiectului.

5. Grupul-ţintă al proiectului

De obicei, pentru proiectele finanţate, grupul-ţintă este stabilit de către finanţator, sub forma unor categorii bine definite de persoane sau de comunităţi, asupra cărora proiectul trebuie să-şi concentreze atenţia. Un proiect poate să surpindă, la un moment dat, doar o parte din grupul-ţintă stabilit prin termenii de referinţă.

Pentru proiectele care fac parte din interiorul unei organizaţii, grupul-ţintă este stabilit de către cel care solicită sau propune proiectul, prin scopul acestuia.

Se întâmplă ca, uneori, grupul-ţintă să nu coincidă cu beneficiarii proiectului, în sensul că cei din urmă reprezintă o categorie mult mai mare decât grupul-ţintă şi ei beneficiază, în majoritatea cazurilor, indirect de rezultatele obţinute prin proiect. De exemplu, proiectul PAEM Paşcani a avut grupul-ţintă şomerii sub 30 de ani, absolvenţi de liceu şi studii superioare, precum şi femeile fără ocupaţie, iar de acest proiect a beneficiat întreaga comunitatea, prin avantajele creării unui Centru de mediere şi plasare pe piaţă forţei de muncă, a unui sistem informaţional pe piaţa forţei de muncă; precum şi firmele care au angajat persoane din grupul-ţintă, instituţiile care au format consorţiul local, prin instituţionalizarea sub forma unei fundaţii ş.a.

Exemple de grupuri-ţintă şi beneficiari:

1. *Model educaţional alternativ*

Grup-ţintă

– profesorii şi instructorii din zona implicată în proiect;

Beneficiari

– comunitatea educaţională din zonă;
– elevii;
– părinţii.

2. *Sistemul de sănătate în tranziţie*

Grup-ţintă

– personalul de specialitate al spitalelor, policlinicilor, dispensarelor din sistemul de stat de asigurare a sănătăţii.

Beneficiari

– pacienţii;
– contribuabilii la asigurarea socială şi de sănătate;
– instituţiile medicale de specialitate.

3. *Centru de consiliere a cetăţenilor*

Grup-ţintă

– persoanele cărora le-au fost încălcate drepturile prevăzute în legislaţia drepturilor omului;
– studenţi de la facultăţile de drept;
– instituţiile publice ce au obligaţii în privinţa respectării modului de aplicare a legislaţiei drepturilor omului.

Beneficiari

– întreaga comunitate.

6. Jaloanele proiectului

Jalonul este identificat cu un eveniment ce marchează finalizarea unui set de activităţi din cadrul proiectului.

Jaloanele proiectului trebuie să fie formulate astfel încât să conducă la un rezultat final la care trebuie să se ajungă prin parcurgerea uneia sau a mai multor activităţi. Ele sunt strâns legate de modul în care se vor derula activităţile, de perioada de timp necesară pentru efectuarea acelor activităţi, precum şi de indicatorii prognozaţi a se realiza, indicatori care stau la baza urmăririi şi realizării proiectului.

Jaloanele pot fi definite fie pentru fiecare obiectiv în parte, fie la nivelul întregului proiect.

Exemple de jaloane:

1. *Model educaţional alternativ*
   – modele educaţionale alternative fundamentate;
   – profesori instruiţi pentru introducerea modelelor alternative
   – materiale publicate din domeniul ştiinţelor sociale şi umane;
   – model alternativ replicat şi în alte instituţii.

2. *Sistemul de sănătate în tranziţie*
   – bază de date creată;
   – sistem de comunicaţii conectat la reţeaua globală;
   – personal de specialitate instruit.

3. *Centru de consiliere a cetăţenilor*
   – punct de consiliere constituit;
   – centru de consultanţă instituţionalizat;
   – studenţi instruiţi pentru consiliere;
   – cazuri de încălcare a drepturilor omului analizate şi rezolvate;
   – asistenţă directă acordată cetăţenilor

7. Descompunerea proiectului în activităţi

Pentru identificarea activităţilor în care se va descompune întregul proiect este necesar să se plece de la răspunsul găsit la următoarele întrebări:

- ce se va efectua în cadrul activităţii?
- când se va efectua, ca perioadă în care va începe şi se va întinde, dar şi ca dependenţă faţă de alte activităţi sau faţă de un jalon anterior?
- de către cine va fi efectuată fiecare activitate?
- cum se va desfăşură, în sensul instrumentelor avute la dispoziţie sau a realizării activităţii de către echipa proiectului sau prin apelarea la consultanţă, colaboratori sau subcontractarea întregii activităţi?
- care sunt resursele solicitate de realizarea activităţii?

La descompunerea proiectului în activităţi şi subactivităţi se porneşte de la obiectivele şi jalonele identificate pentru a şti cu exactitate ce activităţi trebuie să se desfăşoare pentru atingerea acestora. Indiferent de scopul proiectului, el trebuie să conţină obligatoriu o activitate de monitorizare şi evaluare a modului de derulare a activităţilor, în funcţie de o serie de indicatori ce se stabilesc pentru fiecare jalon sau obiectiv în parte.

Exemple de activităţi şi subactivităţi:

Model educaţional alternativ

1. Modele educaţionale alternative fundamentate:

– documentare pentru analiza modelelor existente în alte instituţii la nivel naţional sau internaţional:

- deplasare la instituţiile din ţară;

- deplasare la instituțiile din străinătate;
- achiziția de cărți şi realizarea de abonamente;

– organizarea de întâlniri de lucru cu reprezentanți ai instituțiilor similare:

- conceperea programelor întâlnirilor de lucru (tema întâlnirilor, moderatorii şi materialele necesare pentru derularea lor);
- stabilirea locului şi a datei întâlnirilor;
- promovarea întâlnirilor prin stabilirea listei invitaților, realizarea de broşuri de prezentare şi transmiterea lor prin diverse mijloace, înregistrarea participanților;
- desfăşurarea întâlnirilor;

– elaborarea modelelor alternative:

- conceperea curriculei;
- stabilirea conținutului programelor analitice ale disciplinelor;
- editarea şi publicarea de materiale specifice modelului selectat;

2. Profesori instruiți pentru introducerea modelelor alternative:

– organizarea de cursuri de instruire:

- stabilirea locului de desfăşurare a cursurilor;
- selectarea participanților la cursuri;
- elaborarea programei cursurilor;
- selectarea instructorilor;
- desfăşurarea propriu-zisă a cursurilor;
- evaluarea participanților;

– desfăşurarea stagiilor de a profesorilor la instituții din străinatate:

- contactarea instituțiilor;
- stabilirea condițiilor de participare;
- selecția profesorilor;
- participarea la stagiile de instruire;

3. Materiale publicate din domeniul ştiințelor sociale şi umane:

– stabilirea temelor ce urmează a fi publicate;
– stabilirea echipelor de lucru pentru fiecare temă;
– elaborarea conținutului materialelor;
– editarea materialelor;
– contractarea pentru tipărire şi distribuție:

- lansare cerere de ofertă;
- primire şi selecție oferte;
- încheierea contractului;

– distribuția materialelor

4. Model alternativ replicat în alte instituții:

– publicarea rezultatelor obținute prin proiect;
– diseminarea informațiilor în teritoriu;
– asigurarea de consultanță şi materiale de documentare pentru instituțiile care doresc implementarea modelului;
– construirea unei pagini Web.

Pentru fiecare dintre activitățile şi subactivitățile enumerate anterior este necesar să se stabilească perioada de timp (număr de zile, săptămâni, luni) şi dependența dintre ele. Acest lucru se realizează într-o fază inițială pe baza unei imagini de ansamblu asupra resurselor pe care le are la dispoziție echipa proiectului, urmând ca după aceea ele să fie proiectate astfel încât să se încadreze atât în perioada de timp necesară realizării proiectului, cât şi in resursele disponibile.

Plecând de la aceste elemente, planificarea calendaristică se va realiza prin intermediul diagramelor Gantt sau PERT, manual sau cu ajutorul softului specializat.

Pentru a avea o perspectivă generală asupra activităților şi subactivităților în care s-a descompus proiectul se foloseşte un model numit Logframe-ul proiectului, care poate fi adaptat la specificul proiectului, la cerințele finanțatorului sau funcție de necesitățile echipei proiectului, aşa cum rezultă din **Anexa 1**.

Tot acum este locul identificării riscurilor, a influenței lor asupra proiectului şi a modalităților de contracarare a lor. Ele pot fi incluse direct în logframe-ul proiectului sau într-un tabel distinct, aşa cum este cel prezentat în **Anexa 2**.

8. Stabilirea echipei de realizare a proiectului

Echipa de realizare a proiectului poate să coincidă cu echipa care a conceput proiectul sau nu. În orice caz, este necesar să se ştie cu exactitate ce rol are fiecare membru în cadrul proiectului, astfel încât coordonarea şi controlul activităților să fie uşor de realizat, atât din punct de vedere al modului de derulare şi de atingere a indicatorilor prognozați, cât şi a resurselor consumate.

Pentru fiecare activitate trebuie să se stabilească o persoană responsabilă cu finalizarea ei, persoanele care desfăşoară efectiv activitatea, precum şi sarcinile ce le revin. Dacă pentru mai multe activități este necesară prezența unei singure persoane trebuie analizat cum se desfăşoară acele activități din punct de vedere al timpului, cât de mult solicită acea persoană fiecare activitate în parte şi dacă activitățile se pot desfăşura paralel.

De asemenea, este momentul în care se stabilesc activitățile care vor fi realizate prin subcontractarea lor către terți, ceea ce înseamnă că din echipa proiectului vor fi desemnate una sau mai multe persoane ce vor răspunde doar de modul în care se va desfăşura contractul, respectarea condițiilor de contractare a activității, recepția rezultatului final al activității.

Atribuirea responsabilităților se poate realiza printr-o diagramă de structură sau organigramă, sau printr-un model ca cel prezentat în **Anexa 3**.

9. Resursele solicitate de proiect

Aşa cum rezultă şi din logframe-ul prezentat în Anexa 1, resursele pot fi stabilite odată cu descompunerea pe activități şi cu prezentarea indicatorilor de realizare. Pentru fiecare obiectiv în parte sau pentru fiecare activitate, la planificarea resurselor trebuie să se aibă în vedere atât timpul alocat proiectului, cât şi resursele financiare şi umane care i-au fost repartizate. Principalele categorii de resurse sunt:

- umane
- materiale
- financiare
- tehnologice
- informaționale

Ele se cuantifică în funcție de nevoile fiecărei activități sau obiectiv, de exemplu:

- pentru resurse umane în termeni de luni pentru cei angajați permanent, în termen de om-ore sau om-zile pentru colaboratori sau consultanți;
- pentru materiale sub forma consumabilelor necesare, a materialelor de producție, a altor componente sub forma pieselor de schimb sau a upgrade-urilor solicitate prin proiect;
- pentru resurse financiare: taxele şi impozitele care se plătesc, asigurările care se fac în cadrul proiectului, valoarea subcontractelor ce vor fi încheiate;
- pentru cele tehnologice: sub foma numărului de echipamente ce vor fi folosite în cadrul proiectului;
- pentru cele informaționale în termeni de achiziții de materiale de bibliotecă, abonamente, includeri în diverse grupuri sau liste de discuții etc.

Anexa 1

Matricea logical framework

Descriere	Indicatori de realizare	Surse de verificare	Riscuri şi ipoteze
Obiective pe termen lung:			
Obiective pe termen scurt:			
Rezultate/jalone/repere			
Activităţi pentru realizarea jaloanelor		**Intrări (resurse)**	

ANEXA 2

GRAFICUL RESPONSABILITĂȚILOR PENTRU PROIECT

Cod activitate	Activitatea/ subactivitatea	Manager de proiect	Persoana 1	Persoana 2	Persoana 3	Firma 1	Firma 2	…	Persoana/ Firma n

Tipuri de responsabilități

R = Responsabil cu efectuarea activității A = Aprobă elemente pentru desfăsurarea activităților C = Consultanță
I = Informat cu privire la derularea activității D = Derulează activitatea

ANEXA 3

ANALIZA IPOTEZELOR DE LUCRU ŞI A RISCURILOR

Nr. crt.	Ipoteza/riscul	Valoarea pentru proiect (critică)	Acțiuni de efectuat
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
….			
n.			

Factorii ce ar putea influența proiectul şi care trebuie sa fie luați în considerare la stablirea ipotezelor si riscurilor proiectului:

- economici
- financiari
- legislativi
- politici
- tehnici
- sociali si culturali
- ecologici
- manageriali

10. Elaborarea bugetului proiectului

La realizarea bugetului trebuie să se plece de la două lucruri esenţiale:

- timpul de desfăşurare a proiectului;
- suma alocată proiectului.

De fapt este etapa ce o continuă pe cea precedentă, în sensul că toate resursele care au fost alocate trebuie să fie evaluate acum cu ajutorul unei unităţi monetare, de preferat o unitate ce nu fluctuează prea mult în timp, sub influenţa condiţiilor economico-sociale (USD, EURO).

Pentru a uşura activitatea de urmărire şi control a proiectului, este de preferat ca bugetele să se realizeze, pe de o parte, pe fiecare activitate conţinută de proiect, iar, pe de altă parte, pe fiecare lună sau perioadă calendaristică reprezentativă pentru proiect, ca unitate de măsură a timpului.

Pe lângă formularele aproape standard de bugete, pentru înţelegerea acestora mai este necesar să se realizeze şi o serie de note explicative pentru categoriile bugetare care nu pot fi detaliate în cadrul bugetului, aşa cum rezultă şi din **Anexa 4** şi **Anexa 5**. De fapt, notele explicative vin să sprijine sumele care au rezultat în urma evaluării resurselor, în sensul de a explica provenienţa şi necesitatea lor.

Pentru fiecare proiect există o serie de categorii de cheltuieli comune, aşa cum apar în cadrul Anexei 4. Însă, sunt situaţii când categoriile bugetare eligibile sunt clar formulate de către finanţator sau cel ce a iniţiat proiectul.

11. Stabilirea indicatorilor

Pentru fiecare jalon sau activitate a proiectului se stabilesc indicatori prin care se poate urmări modul de implementare a proiectului şi modul în care rezultatele parţiale au fost atinse. La stabilirea indicatorilor se pleacă de la cele două tipuri de obiective (productive şi instituţionale). În orice caz, indicatorii trebuie să fie stabiliţi clar, să fie cuantificabili, să fie uşor de verificat realizarea lor şi să fie realişti, pe baza informaţiilor culese în etapa de motivare a proiectului.

Exemple de indicatori:

1. *Model educaţional alternativ*

– 2 modele educaţionale alternative selectate pentru implementare;
– 20 de profesori instruiţi pentru introducerea modelelor alternative
– 10 materiale publicate din domeniul ştiinţelor sociale şi umane;
– 5 instituţii care vor implementa modelele alternative implementate;
– 5 întâlniri ale reprezentanţilor instituţiilor similare;
– 10 broşuri de prezentare a modului de implementare a modelelor alternative.

2. *Sistemul de sănătate în tranziţie*

– 2500 de înregistrări în baza de date creată, ce va conţine informaţii despre unităţile medicale existente, personalul de specialitate, specificul unităţilor;
– 10 reţele intranet dezvoltate în 10 instituţii medicale pentru conectarea lor la o reţea globală;
– 30 de persoane din categoria personalului de specialitate instruit.

3. *Centru de consiliere a cetăţenilor*

– 1 punct de consiliere constituit cu bază de documentare şi bază materială;
– 1 centru de consultanţă instituţionalizat, cu existenţa a cel puţin 10 consultanţi de specialitate;
– 25 de studenţi instruiţi pentru activitatea de consiliere;
– 25 de cazuri de încălcare a drepturilor omului analizate şi rezolvate;
– 100 de solicitanţi pentru asistenţă directă;
– 10 abonamente la reviste de specialitate;

– 100 de cărţi şi alte materiale de specialitate achiziţionate;
– 250 de persoane care accesează baza de documentare a centrului.

12. Asigurarea continuităţii proiectului

În cazul proiectelor ce sunt finanţate, prin acest punct se urmăreşte să se stabilească modalităţile în care echipa proiectului poate să atragă fondurile necesare pentru derularea activităţilor proiectului şi după încheierea finanţării. Echipa proiectului trebuie să facă dovada existenţei surselor de finanţare, prin acte sau scrisori de intenţie din partea potenţialilor sponsori sau a instituţiilor care pot face donaţii sau prin calcule de eficienţă prin derularea activităţilor generatoare de venituri (taxe de consultanţa, taxe de instruire ş.a.).

În cazul proiectelor realizate în interiorul organizaţiei, asigurarea continuităţii constă în elaborarea fluxului de trezorerie (cash flow) pentru următorii 5 ani din care să rezulte perioada de recuperare a investiţiei făcute şi de când începe să se obţină profit.

13. Urmărirea şi evaluarea rezultatelor proiectului

Pe baza surselor de verificare stabilite la descompunerea proiectului în activităţi şi a indicatorilor de realizare prevăzuţi, echipa proiectului trebuie să stabilească metodele prin care va controla şi va raporta pe parcurs şi la sfârşitul proiectului modul de atingere a obiectivelor. Ca metode de urmărire şi evaluare pot fi enumerate:

- rapoarte tehnice intermediare şi finale;
- rapoarte financiare intermediare şi finale;
- calculul indicatorilor de eficienţă parţiali şi finali;
- compararea resurselor prevăzute a se aloca pentru fiecare perioadă cu cele consumate efectiv;
- analiza modului de îndeplinire a sarcinilor care au revenit fiecărei persoane din echipa proiectului;
- perioadele de timp la care membrii echipei trebuie să raporteze faţă de responsabilul cu activitatea sau cu întregul proiect ş.a.

Trebuie reţinut că o serie de metode de evaluare sunt stabilite direct de către finanţator, echipa proiectului trebuind doar să-şi stabilească metodele de control intern.

Anexa 4

BUGET ESTIMAT PE ACTIVITATI

- um -

Categorie bugetara	A. Cheltuieli exploatare												
Activitate	1. Chirie	2. Chelt. curente	3. Chelt. pers.	4. Consult./ servicii	5. Promot.	6. Mat. consum.	7. Editare si multiplicare	8. Mobilitati (deplasare, cazare, diurna)	9. Mat. pt. biblioteca	10. Abon. reviste	11. Chelt. speciale	12. Chelt. neprev.	Total
1													
2													
3													
4													
5													
….													
n													
Total operationale													
Activitate	**B. Investitii**												
	Amenajari cladiri	Echipam. de birou:	Calculator/ soft:	Mobilier, scule									
1													
2													
…													
n													
Total investitii													
TOTAL Proiect													

BUGET ESTIMAT PE LUNI						
						- um -
Categorie bugetara	**Luna 1**	**Luna 2**	**Luna 3**	**…**	**Luna n**	**Total luni**
A. Cheltuieli exploatare						
1. Chirie						
2. Cheltuieli curente						
3. Cheltuieli personal						
4. Consultanta/servicii						
5. Promotionale						
6. Materiale consumabile						
7. Editare si multiplicare						
8. Mobilitati (cheltuieli de deplasare, cazare, diurna)						
9. Materiale pentru biblioteca						
10. Abonamente, reviste						
11. Cheltuieli speciale						
12. Cheltuieli neprevazute						
Subtotal operationale (A)	**Suma A**	**Suma A**	**Suma A**	**Suma A**	**Suma A**	**Suma A**
B. Investitii						
Amenajari cladiri						
Echipamente de birou:						
Calculator/soft:						
Mobilier,scule						
Subtotal investitii (B)	**Suma B**	**Suma B**	**Suma B**	**Suma B**	**Suma B**	**Suma B**
TOTAL Proiect	**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**
						(cifra de control)

BUGET ESTIMAT AGREGAT							
							- um-
Categorie bugetara	**UM**	**Nr. unitati**	**Pret/UM**	**Nr. luni**	**Total cost**	**Contrib. finantator**	**Contrib. proprie**
A. Cheltuieli exploatare							
1. Chirie	mp						
2. Cheltuieli curente	luni						
3. Cheltuieli personal	om-luna						
4. Consultanta/servicii	om-ore						
5. Promotionale	um						
6. Materiale consumabile	luna						
7. Editare si multiplicare	um						
8. Mobilitati (cheltuieli de deplasare, cazare, diurna)	pers-zile						
9. Materiale pentru biblioteca	um						
10. Abonamente, reviste	abon.						
11. Cheltuieli speciale							
12. Cheltuieli neprevazute							
Subtotal operationale (A)					**Suma A**	**Suma A**	**Suma A**
B. Investitii							
Amenajari cladiri							
Echipamente de birou:							
Calculator/soft:							
Mobilier,scule							
Subtotal investitii (B)					**Suma B**	**Suma B**	**Suma B**
TOTAL Proiect					**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**	**Suma (A+B)**

Anexa 5

Note explicative la bugetul Centrului de Excelenţă pentru Studii Europene

Linie bugetară	Explicații
A. CHELTUIELI OPERAȚIONALE	
1. Personal propriu	- persoane management proiect: 7 persoane * 12 luni * 70 EUR/lună = 5880EUR - secretar centru: 1 pers. * 4 ore/zi * 5zile/sapt. * 4 sapt./luna * 12 luni * 2EUR/ora = 1920EUR - bibliotecar centru de documentare: 1 pers. * 12 luni * 100EUR/luna = 1200EUR - responsabil puncte teritoriale: 1 pers./pct. * 4 pct. * 12 luni * 100EUR/lună = 4800EUR - secretar puncte teritoriale: 1 pers./pct. * 4 pct. * 4 ore/zi * 5zile/sapt. * 4 sapt./luna * 12 luni * 2EUR/ora = 7680EUR **Total cheltuieli = 21480EUR**
2. Consultanță specialişti români	- consultanță specialitate elaborare, planuri de învățământ, programe analitice, organizare cursuri, asigurare asistență: 20 pers.-ore * 5EUR/oră * 12 luni * 3 pers. = 3600EUR - pregătire suport cursuri: 20 discipl * 14 ore/discipl. * 3EUR/ora = 840EUR - desfăşurare cursuri de formare continuă in 2 puncte teritoriale: 2 module * 80 ore/modul * 2 pct. * 4.5EUR/ora = 1440EUR - organizare conferinta nationala: 5 pers. * 2 luni * 2 ore/zi * 5 zile/sapt. * 4 sapt./luna * 5EUR/ora = 2000EUR - design pagină Web: 1 pers. * 1 luna * 250EUR/luna = 250EUR - actualizare pagina Web: 5 ore/luna * 12 luni * 5EUR/ora = 300EUR **Total cheltuieli = 8430EUR**
3. Cosnultanta specialisti straini	- profesori straini care predau in Romania: 4 profesori * 10 zile/prof. * 100EUR/zi = 4000EUR **Total cheltuieli = 4000 EUR**
4. Editare si multiplicare materiale didactice si de cercetare	- editare şi multiplicare suport curs: 20 cursuri * 200 ex./curs * 3.5EUR/ex. = 14000EUR - editare: broşură de prezentare centru si rezultate cercetare: 4 broşuri * 1.5EUR/brosură * 300 exemplare = 1800 EUR - editare si publicare studiu de cercetare: 1 studiu * 400 exemplare * 5EUR/ex. = 2000EUR - publicare volum conferinta nationala: 1 vol. * 200 ex. * 3EUR/ex. = 600EUR **Total cheltuieli = 18400EUR**
5. Materiale pentru bibliotecă	- achiziție cărți de specialitate: 50 titluri * 10 exemplare/titlu * 50EUR/exempl. = 25000EUR - abonamente reviste si publicatii de specialitate 10 rev. * 2 abon./rev. * 100 EUR/abon. = 2000EUR **Total cheltuieli: 27000 EUR**
6. Cheltuieli de transport intern	- deplasare pentru cursuri de formare continuă: 20 depl. * 60EUR/depl = 1200 EUR - deplasare participanți mese rotunde: 10 partic. * 4 mese rotunde * 20EUR/partic. = 800EUR - deplasare participanti conferinta nationala: 20 particip. * 60EUR/partic.=1200EUR **Total cheltuieli: 3200 EUR**
7. Chletuieli de cazare internă	- deplasare pentru cursuri de formare continuă: 20 depl. * 4 nopți * 15EUR/noapte = 1200 EUR - deplasare participanti conferinta nationala: 20 particip. * 1 noapte * 15EUR/partic.=300EUR

	Total cheltuieli: 1500 EUR
8. Diurnă pentru deplasarea internă	- deplasare pentru cursuri de formare continuă: 20 depl. * 3 zile * 10EUR/zi = 600 EUR - deplasare participanți mese rotunde: 10 partic. * 4 mese rotunde * 1 zi/partic. * 10EUR/zi. = 400EUR - deplasare participanti conferinta nationala: 20 particip. * 2 zile/partic. * 10EUR/zi=400EUR **Total cheltuieli: 1400 EUR**
9. Burse studenti romani	- transport: 10 studenti * 500EUR/student = 5000EUR - subzistenta: 10 studenti * 4 sapt. * 525EUR/sapt. = 21000EUR **Total cheltuieli = 26000EUR**
10. Burse profesori romani	- transport: 5 profesori * 500EUR/student = 2500EUR - subzistenta: 5 profesori * 8 sapt. * 395EUR/prof. = 15800EUR **Total cheltuieli = 18300EUR**
11. Cheltuilei deplasare profesori straini	- transport: 4 profesori * 500EUR/student = 2000EUR **Total cheltuieli = 2000EUR**
12. Materiale	- 6 top hârtie *12 luni*4EUR/top = 288EUR - 5 toner imprimanta * 6 buc.* 50EUR/buc. = 1500EUR - 1 toner copiator * 6 buc * 100EUR/buc = 600EUR - alte consumabile: 25EUR/luna * 8 luni = 200EUR **Total cheltuieli = 2588EUR**
13. Cheltuieli curente	- 40EUR/luna * 12 luni = 480EUR - conexiune Internet pentru punctele teritoriale: - 200EUR/luna * 4 puncte * 12 luni = 9600 **Total chletuieli = 10080EUR**
14. Cheltuieli promoționale	- 1 anunt presa/luna * 6 luni * 90EUR/anunt =540EUR - 1 anunt radio/luna * 6 luni * 500EUR/anunt = 3000EUR - pliante promoționale: 500EUR/an **Total cheltuieli = 4040 EUR**
15. Cheltuieli neprevăzute	- cheltuieli neprevăzute: 3000EUR **Total cheltuieli = 3000EUR**
B. INVESTITII	Detaliate în buget **Total investiții = 1000EUR**
TOTAL BUGET	**152418EUR**